

Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон Обзор зарубежных исследований по психологии конфликта

Латынов В., Институт психологии РАН

Латынов В. Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон. Обзор зарубежных исследований по психологии конфликта // Иностранная психология, том 1, № 2, 1993. — С. 87-92.

Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (код проекта 93-06-10804).

(87:) Конфликты. Они встречаются во всех сферах деятельности людей и часто относятся к числу значительных и волнующих событий человеческой жизни. Конфликты — как показали еще Дарвин, Маркс и Фрейд — необходимый и важный элемент жизни. Но ужасными бывают порой их последствия: тысячи погибших, горе и страдания

оставшихся в живых. Обладая навыками мирного, конструктивного разрешения конфликтов, можно сгладить их последствия. Важное место в процессе познания и управления конфликтом занимают психологические исследования, позволяющие вскрывать глубинные основы конфликтного поведения. Поэтому неслучайно возникновение новой области психологии — конфликтологии. Во многих психологических журналах периодически появляются статьи на данную тему, выходят многочисленные книги, уже более тридцати лет издается специальный журнал — “Journal of Conflict Resolution” (Journal of Peace Science Society [International], Sage Periodicals Press). Накоплены многочисленные данные о причинах возникновения, этапах и механизмах протекания, способах разрешения разных типов конфликтов: межличностных, межгрупповых, межнациональных.

Стили конфликтного поведения

Каждый конфликт состоит из определенных действий. Его участники могут угрожать, требовать, просить, создавать коалиции, идти на уступки и совершать еще множество других действий. При всем разнообразии их можно объединить в несколько общих классов, или стратегий. Наиболее часто выделяются следующие стратегии конфликтного поведения [8], [16], [32]: соперничающая — навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения; проблемно-решающая (кооперативная) — поиск решения, которое бы удовлетворяло обе стороны; уступающая — понижение своих стремлений, в результате чего исход конфликта становится менее приятным, чем хотелось бы; избегающая — уход из ситуации конфликта (физический или психологический); бездействие — нахождение в ситуации конфликта, но без всяких действий по его разрешению.

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, порой доминирует одна из них. Часто конфликт начинается с кооперативного поведения, однако при его неудаче в ход пускается соперничающая стратегия, которая может также оказаться неэффективной. В этом случае вновь происходит обращение к проблемно-решающей

стратегии, что приводит к успешному разрешению конфликта.

Стратегии реализуются через различные тактики. Стратегии и тактики различаются между собой по степени обобщенности [20], [32]. Стратегия — это набор макроскопических целей. Тактики — средства достижения этих целей. Одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий. Так, например, угроза, обычно рассматриваемая как деструктивная и недоброжелательная тактика, может быть использована в случае неготовности или неспособности одной из сторон уступить далее определенных пределов.

Основными тактиками поведения в конфликте, или, как их еще называют, тактиками воздействия, являются [23], [29], [31], [32], [36]:

- рациональное убеждение — использование фактов и логики для подтверждения своей позиции и убеждения оппонента;
- давление — требования, приказы, угрозы (“Если вы не сделаете этого, то я накажу вас”);
- апелляция к власти, санкции — использование взысканий и вознаграждений;
- дружелюбное обращение, заискивание — создание у оппонента представления о наличии у него привлекательных качеств;
- коалиционная — просьбы о поддержке, союзе;
- заключение сделок — взаимный обмен благами, обещания (общий смысл их следующий: “Если вы поступите данным образом, то я награжу вас”);
- введение оппонента в состояние волнения, некоторой спутанности, управление его вниманием, создание эффекта неожиданности;
- неотменяемые обязательства — одна из сторон осуществляет определенное действие (например, бессрчную голодовку) до тех пор, пока ее условия не будут приняты.

Получены данные о влиянии на выбор тактики таких переменных, как социальный статус объекта воздействия и его устойчивость к воздействию, а также социального статуса лица, применяющего тактику [12], [13], [15], [21], [40].

Тактики могут быть “мягкими” или “жесткими” [32]. Мягкой считается тактика, последствия применения которой для оппонента приятны или нейтральны: заискивание, рациональное убеждение; жесткой — тактика, вызывающая или могущая вызвать неприятные последствия для оппонента: давление. Применение тактик обычно идет по направлению от легких к более тяжелым.

Существуют тактики непосредственного воздействия (сообщение о сути дела) и опосредственного воздействия (то, что хотелось бы от объекта воздействия прямо не упоминается) [17]. К полюсу непосредственности тяготеют такие тактики, как требования, просьбы, к полюсу опосредованности — заискивание, дружелюбное обращение.

Можно выделять рациональные (например, рациональное убеждение) и иррациональные (давление, заискивание) тактики [3], [17].

Выбор стратегии поведения в конфликте определяется многими факторами ситуации.

Важнейшей детерминантой такого рода является ориентированность участников конфликта на свои или чужие интересы [14], [18]. От того, заинтересованы ли участники лишь в собственной выгоде, либо они учитывают и интересы другой стороны зависит и тип предпочитаемой стратегии. В результате их поведение может быть описано с помощью двух независимых параметров: 1) настойчивости — определяемой как направленность на удовлетворение своих собственных интересов; и 2) кооперативности — учет в поведении интересов другой стороны. Основываясь на указанных представлениях, можно прогнозировать будущее поведение участников конфронтации, исходя из оценки их ориентированности на свои или на чужие интересы.

Когда учитываются и свои интересы, и интересы оппонента, то предпочтение отдается проблемно-решающей стратегии; когда одна из сторон сильно ориентирована только на собственную выгоду — используется соперничающая стратегия; когда более выражен учет интересов оппонента — применяется уступающая стратегия; при слабой заинтересованности в успешном исходе конфликта и для себя, и для оппонента — стратегия бездействия [4], [32].

Важным фактором, влияющим на выбор стратегии, является оценка участниками конфликта успешности применения стратегии для достижения собственных целей и ее “цены” [14], [32]. Оценка осуществимости стратегии позволяет произвести адекватный ее выбор.

Так, выбор в пользу проблемно-решающей стратегии достигается в том случае, когда существует уверенность в способности находить взаимоприемлемые решения; имеются предыдущие успехи по достижению согласия в данном конфликте; присутствует посредник; оценка готовности другой стороны к проблемно-решающему поведению позитивна; есть доверие к оппоненту — уверенность в том, что оппонент беспокоится об интересах другой стороны.

Если же одна из сторон высоко заинтересована в собственных результатах, но враждебна по отношению к другой; ее запросы высоки и не снижаются; готовность другой стороны к уступкам оценивается как высокая; отсутствует удовлетворяющее обе стороны решение; цена использования соперничающей стратегии считается приемлемой, то вероятнее всего будет использована соперничающая стратегия.

Наличие достаточного количества времени благоприятствует использованию стратегии бездействия.

В тех же ситуациях, когда выгода от продолжения конфликта становится ниже ранее установленного уровня, происходит уход из ситуации конфликта.

Один из наиболее острых вопросов в психологии конфликта это вопрос об эффективности стратегий. На первый взгляд, проблемно-решающая стратегия кажется наиболее эффективной, однако в действительности ситуация сложнее, поскольку

успешность применения любой стратегии зависит от большого числа факторов, и не все они благоприятствуют кооперативному поведению.

Важным оказывается то, какую стратегию использует оппонент [18]. В том случае, когда обе стороны применяют соперничающую стратегию, переговоры заходят в тупик. Если одна сторона использует соперничающую стратегию, а другая — кооперативную, то это довольно часто приводит к взаимоприемлемому соглашению, однако более чем в 50% случаев участник с соперничающей стратегией добивается победы.

Эффективность соперничающей стратегии повышают также и такие факторы, как наличие единственного и лучшего решения проблемы; беспристрастность участника конфликта и его способность обосновать использование именно соперничающей стратегии; выгодность окончательного результата скорее организации, чем отдельной личности или небольшой группе [20].

Кооперативной стратегии способствуют: 1) сильная взаимозависимость участников конфликта, и их склонность к совместной работе в дальнейшем; 2) склонность участников игнорировать различия во власти; 3) доступность формальных процедур для осуществления проблемно-решающего поведения; 4) концентрация внимания на решении общей проблемы, а не на защите собственного мнения; 5) оценка конфликта как незначительного, существование возможности перехода к проблемно-решающему поведению; 6) восприимчивость и непредубежденность участников конфликта [20].

Стратегия уступок эффективна в тех случаях, когда хорошие отношения с оппонентом важнее, чем результат данного конфликта.

Таким образом, для каждой стратегии существует класс ситуаций, в которых она является наиболее эффективной.

Зависимость эффективности стратегии от требований ситуации вынуждает людей приспособлять свое поведение к этим требованиям. Существуют разные точки зрения по поводу того, насколько сильно человек может менять свое поведение в конфликте (или, в другой формулировке, представляют ли стили конфликтного поведения стабильную характеристику личности).

Некоторые считают, что выбираемая стратегия — это относительно стабильный аспект личности, т.е. существуют личности, демонстрирующие в (89:) конфликте только кооперативную или соперничающую стратегию [18]. Однако данные, полученные в ряде исследований, заставляют усомниться в таком понимании. Показано, что социальное поведение человека зависит от ситуации и может значительно меняться [1]. Между стилем конфликта и такими личностными характеристиками, как догматизм, уважение к людям, макиавелизм (склонность манипулировать людьми), существует очень низкая корреляция [22]. Эти представления отчасти, может быть, и верны, но не в отношении всех людей, а скорее для так называемых акцентуированных личностей, чье поведение относительно мало корректируется факторами социальной ситуации.

В отношении же основной массы успешно адаптируемых людей более адекватно рассматривать стратегии всего лишь как специфические типы поведения [10]. Т.е. стратегия соотносится с категориями поведения, а не с типом личности. Такое представление позволяет учитывать легкость изменения поведения в зависимости от ситуации, создает основу для тренировки навыков адекватного поведения в конфликте и вообще дает основания более оптимистично оценивать перспективы разрешения межличностных конфликтов.

Понимание стиля конфликта как ориентации человека по отношению к конфликту, его установки на определенные формы и методы поведения в ситуации конфликта синтезирует два вышеуказанных подхода [20]: с одной стороны, признается существование относительно стабильных оснований стилей конфликтного поведения, а с другой, — создается возможность коррекции этих стилей.

Выделение стратегий конфликта позволяет за потоком отдельных действий участников различать общую линию их поведения. Однако для более полного понимания конфронтации необходимо анализировать процесс ее протекания.

Протекание конфликта

Конфликт можно рассматривать не только как столкновение разных стратегий поведения, но и как процесс, имеющий свою собственную внутреннюю структуру [6], [20], [33]. В некоторых теориях обращается внимание именно на процессуальные особенности конфликта, что приводит к разделению конфликта на фазы, или этапы. Существует

большое разнообразие точек зрения относительно количества и содержания выделяемых этапов.

Раммел (Rummel) [34] считает, что конфликт проходит через следующие стадии: 1) скрытый конфликт — личности имеют различные установки или отношения, что является потенциальным источником конфликта; 2) начало конфликта — в этой фазе некоторые “инициирующие” события побуждают участников к действиям; 3) уравнивание сил — оценка сил и возможностей другой стороны, использование различных тактик воздействия на нее; 4) баланс сил — участники договариваются о способе разрешения конфликта и смиряются с достигнутым соглашением; 5) прерывание мирного периода — значительное изменение внешних условий создает основу для новой конфронтации.

Пруит (Pruitt) и Рубин (Rubin) [32] предлагают различать другие стадии: 1) эскалация — использование соперничающих тактик для воздействия на оппонента; 2) равновесие — продолжение конфликта силовыми методами невозможно, однако действия по достижению согласия еще не предпринимаются; 3) разрешение — использование проблемно-решающего подхода, часто с участием посредников.

Валтон (Walton) [38] выделяет две фазы конфликта: 1) фазу дифференциации — конфликт приобретает открытую форму, и разногласия между сторонами усиливаются. Конфронтация продолжается до тех пор, пока дальнейшая эскалация теряет смысл. С этого момента начинается процесс интеграции; 2) фаза интеграции — участники стремятся к некоторому соглашению, приемлемому для обеих сторон. Если по каким-либо причинам интеграция не оказывается полностью успешной, то начинается новая фаза дифференциации.

При всем разнообразии общим для указанных теорий является выделение двух главных стадий протекания конфликта: конфронтации, когда преобладают силовые методы, и кооперации, на которой осуществляются усилия по поиску удовлетворяющего обе стороны решения.

Расчленение конфликта на этапы позволяет рассматривать его как явление, имеющее сложную структуру. Тогда оказывается, что отдельные тактики имеют различный смысл на разных стадиях конфликта, что конфликт часто включает периоды “исследования” возможностей оппонента, при которых прямая конфронтация отсутствует.

Внутри каждого этапа конфликт может развиваться как в конструктивном, так и в деструктивном направлении. Отклонение в сторону эскалации или избегания обычно свидетельствует о наличии деструктивных процессов [14], [20]. Своевременное обнаружение данных процессов имеет важное значение для успешного разрешения конфликта. Симптомами, указывающими на появление процессов избегания, является снижение включенности группы в решение проблемы (“Почему мы должны об этом заботиться?”); быстрое принятие внушаемых решений; отказ участников от анализа противоречивых аспектов проблемы; “выпадение” участников из взаимодействия; нахождение в центре внимания дискуссии безопасных, не вызывающих споров аспектов в целом более “взрывной” темы; незначительный обмен информацией; умолкание ранее активных участников; не предлагаются планы для реализации выбранного решения.

Видно, что избегание является результатом усталости участников от конфликта, их нежелания продолжать обсуждение проблемы. Это чревато опасностью принятия неэффективных и несовершенных решений.

Другим деструктивным явлением становится вхождение конфликта в фазу эскалации. Это **(90:)** происходит в том случае, когда фрустрируются базовые потребности участников конфликта, такие, например, как потребность в безопасности или в идентичности [19]. Симптомами эскалации являются более длительное, чем предполагалось, обсуждение проблемы; повторение одних и тех же аргументов в поддержку своей позиции; чрезмерное подчеркивание последствий недостижения согласия; использование угроз для защиты своей позиции; возрастание напряжения и враждебности в группе; отсутствие эффективных решений, хотя группа кажется активно работающей; использование аргументов против личности; создание коалиций.

Процессы эскалации создают трудности для нахождения взаимоприемлемых решений, способствуют затягиванию конфликта и требуют усилий по его разрешению. Возникновение и продолжение конфликта, рост его интенсивности сопровождаются изменениями в психологии его участников. Они в свою очередь препятствуют достижению согласия. Появляется стремление наказать, нанести ущерб оппоненту, причиной чего служит переживание гнева и других негативных эмоций по отношению к другой стороне. Представления об оппоненте и отношение к нему приобретают негативный характер. Другая сторона оценивается как ущербная в моральном отношении. Происходит деиндивидуализация оппонента, он рассматривается как представитель группы, а не как индивидуальность. Возможно появление и самодееиндивидуализации, что также облегчает агрессивные проявления. Обнаруживается такой феномен, как делигитимизация — описание оппонента в негативных социальных категориях, исключение его из сферы приложения конвенциональных норм и правил [2], [35].

Сформировавшись, негативные представления и установки имеют тенденцию к самовоспроизведению, самоподдержанию. В качестве механизма данного процесса выступает селективное восприятие — после формирования негативных представлений

об оппоненте вновь поступающая информация испытывает искажающее воздействие этих представлений. Появляется самоосуществляющееся пророчество — ожидание негативного поведения от оппонента, вызывающего враждебные действия по отношению к нему. Разрыв общения создает основания для сохранения негативных установок, поскольку ограничивается приток позитивной информации об оппоненте. Действие указанных механизмов бывает ярко выражено. Поэтому при разрешении конфликтов, особенно острых и ожесточенных, необходимо прежде всего выявить и нейтрализовать влияние этих механизмов и лишь затем обсуждать собственно причины конфликта [7], [20].

Оптимальным для разрешения конфронтации является доминирование среди его участников ориентации на взаимодействие, кооперацию, в результате чего вероятность конструктивного решения повышается [14]. О наличии такой установки свидетельствует эффективная коммуникация между членами. Выдвигается больше идей, участники внимательны и восприимчивы к идеям других. Меньше трудностей в общении и взаимопонимании. Отмечаются дружелюбие, взаимопомощь, снижение враждебности в отношениях. Участники испытывают большее удовлетворение группой и ее решениями, склонны повышать самоуважение других, обучать их. Возникает координация усилий и ориентация на выполнение общего дела, порядок при обсуждении. Участники переживают ощущение общности мнений и ценностей, осознается ценность критических замечаний.

Существенно, чтобы конфликт понимался как общая проблема, которая может быть решена только совместными усилиями. Это облегчает признание законности интересов всех участников и способствует использованию проблемно-решающей стратегии обеими сторонами.

Однако положительные взаимоотношения редко встречаются в ситуации конфронтации.

Эскалация конфликта делает участников ригидными и подозрительными. В таком случае бывает необходимо участие третьей стороны для поиска решения, удовлетворяющего обе стороны.

Участие третьей стороны в разрешении конфликта

Третья сторона — это индивид или группа, внешние по отношению к конфликту двух или более участников, пытающиеся помочь в достижении согласия. Выделяются несколько типов участия (или ролей) третьей стороны в разрешении конфликта [20], [27], [39]. Они различаются степенью контроля третьей стороны за принимаемым решением. Наиболее велика власть третьей стороны в роли АРБИТРА. Арбитр изучает суть проблемы, обсуждает ее с участниками конфликта, а затем выносит окончательное и обязательное для выполнения решение. Менее авторитарна роль ПОСРЕДНИКА, который, обладая специальными знаниями обсуждаемой проблемы, участвует в ее обсуждении, однако окончательное решение принимается участниками самостоятельно. Самая неавторитарная роль у ПОМОЩНИКА (facilitator). Он занят главным образом совершенствованием процесса обсуждения проблемы и не включается в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

Разработаны правила использования каждой роли [20], [28]. Если времени для урегулирования конфликта немного и требуется быстрое решение; если конфликт длителен, позиции сторон ясно определены, а участники уже не надеются найти взаимоприемлемое решение, то высокоавторитарный стиль более выгоден. Он также более эффективен при ожесточении конфликта, его нагруженности эмоциями. После того, как участники “остынут”, возможно применение менее авторитарных стилей. При большом доверии и уважении участников конфликта к третьей стороне авторитарный стиль воспринимается легче. Наличие у участников конфликта необходимых для выработки решения коммуникативных навыков повышает эффективность неавторитарного стиля. (91:)

Групповые ожидания — наиболее важная детерминанта определения роли третьей стороны. С стиль, совпадающий с ожиданиями участников конфликта, наиболее эффективен, по крайней мере на начальных этапах деятельности посредника. Только в дальнейшем возможны эффективные отклонения от первоначально избранного стиля.

После выбора типа участия третья сторона включается во взаимодействия с участниками конфликта и осуществляет действия по его разрешению. Прежде всего предпринимаются попытки нормализовать психологический климат, поскольку он оказывает большое влияние на инициирование и модулирование конфликтного поведения [11], [24], [26].

Климат — продукт групповых взаимодействий. Его особенности формируют и воспроизводят конфликтные взаимодействия. Поэтому без создания кооперативного климата невозможно устранение причин конфронтации. Одним из приемов, позволяющих создавать адекватный психологический климат, является широко распространенная техника ПРИСН (последовательные и реципрокные инициативы в снижении напряжения) [25].

Метод ПРИСН предложен Осгудом (Osgood) и успешно применяется при разрешении конфликтов разного уровня: международных, межгрупповых, межличностных [5], [25]. Он включает в себя следующие правила:

1. Делать искренние, публичные заявления о том, что одна из сторон конфликта хочет снизить напряжение и остановить эскалацию конфликта.
2. Объяснять, что примирительные шаги обязательно будут осуществлены. Крайне необходимо сообщить, что, как и когда будет сделано.
3. Выполнять обещанное.
4. Побуждать оппонента к обмену уступками, но не требовать их в качестве условия выполнения собственных обещаний.
5. Уступки должны осуществляться в течение достаточно длительного времени и даже в том случае, если другая сторона не отвечает взаимностью. Следует помнить, что сделанные уступки не должны приводить к увеличению беззащитности и уязвимости стороны, их осуществляющей.

Примером успешного использования метода ПРИСН является поездка в 1977 г. президента Египта А. Садата в Иерусалим. Отношения между Египтом и Израилем в то время были очень напряженными, поездка позволила повысить взаимное доверие и подготовила почву для переговоров.

Во многих руководствах по разрешению конфликтов излагаются приемы и методы управления конфликтом [7], [18], [27], [30], [37]". В качестве примера укажем на систему ИПР (интегративное принятие решения), предложенную А. Филли (Filley) [18]. Она состоит из 6 шагов: 1. Анализ и коррекция ситуации, с целью создания необходимых условий для кооперативного климата; 2. Анализ и коррекция представлений. С помощью специальных процедур проясняются глубинные основы конфликта и позиции участников; 3. Анализ и коррекция отношений. Участники проясняют свои чувства по отношению к конфликту и друг к другу; 4. Определение проблемы; 5. Поиск решения; 6. Принятие решения. Оценка альтернативных решений и достижение согласия относительно одного из них.

Другим примером системы анализа и разрешения конфликта может служить подход Буртона (Burton) [7], представляющий собой 56 правил (шагов), объединенных в следующие категории: предварительные правила; поведение посредника; поведение участников конфликта; аналитическая стадия; изучение возможностей; проверка исполнения.

В последние годы наметилась тенденция к объединению несвязанных между собой дисциплинарных направлений (социологии, социальной психологии, теории международных отношений) в единый подход к анализу конфликта [7], [9]. Речь идет о теории человеческих потребностей (Human Needs Theory), обращающей особое внимание на глубинные механизмы конфликтного поведения. Сторонники данной теории стремятся при разрешении конфликта устранять его основные причины, а не согласовывать поверхностные интересы участников. Это позволяет исключить возможность возникновения данного конфликта в дальнейшем.

Литература

1. Arnold C. C., Bowers J.W. Handbook of rhetorical and communication theory. Boston etc: Allyn. Bacon. 1984.
2. Bar-Tal D. Causes and Consequences of Delegitimization: Models of Conflict and Ethnocentrism. Journal of Social Issues, 1990, 46, 1, 65-81.
3. Baxter J.W., Dindta K. Marital Partners' Perceptions of Marital Maintenance Strategies. Journal of Social and Personnel Relation, 1990, 7, 187-208.
4. Ben-Yoav O., Pruitt D.G., Resistance to yielding and expectation of cooperative future interaction in negotiation. Journal of Experimental Social Psychology, 1984, 20, 323-353.
5. Betz B. Response to Strategy and Communication in a Arms Lace-Disarmament Dilemma. Journal of Conflict Resolution, 1991, 35, 678-690.
6. Brossmann B.C., Canary D.J. An Observational Analisis of Argument Structures: The Case of Nightline. Argumentation, 1990,4, 199-212.
7. Burton J.W., Dukes F. Conflict: Practices in Management, Settlement and Resolution.

London, Basingstoke: Macmillan, 1990.

8. Buunk B.P., Schaap C., Prevoe N. Conflict Resolution Styles Attributed to Self and Partner in Premarital Relations. *Journal of Social Psychology*, 1990, 130,821-824.

9. Conflict: Human Needs Theory. Ed. by J. Burton. London, Basingstoke: Macmillan, 1990.

10. Cosier R.A., Ruble T.L. Research on Conflict Handling Behavior: An experimental approach. *Academy of Management Journal*, 1981, 24, 816-831. (92:)

11. Dastmalchian A., Blyton P., Adamson R. Industrial Relations Climate: Testing a construct. *Journal of Occupational Psychology*, 1989,62,21-32.

12. Deluga R.T. The Relationship of Subordinate Upward-Influencing Behavior, Health Care Manager Interpersonal Stress, and Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 1991, 21, 78-88.

13. Deluga R.T. The Relationship of Upward-Influencing Behavior with Subordinate-Impression Management Characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 1991, 21, 1145-1160.

14. Deutch M. Distributive justice. A Social-psychological Perspective. New Haven and London, Yale univ. press, 1985.

15. Erez M., Yeshayahy R., Ida K. The Two Sides of the Tactics of Influence: Agent vs. Target. *Journal of Occupational Psychology*, 1986, 59, 25-40.

16. Esser J.K., Walker J.L., Kurtzweil P.L. Strategies for Oligopoly Negotiations Involving Multiple Issues. *Journal of Applied Social Psychology*, 1991, 21, 1473-1489.

17. Fablo T., Peplau L.A. Power Strategies in Intimate Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, 38, 618-628.

18. Filley A. Interpersonal Conflict Resolution. Glenview (ill): Scott, Foresman a, co, 1975.

19. Fisher R.J. Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict. — Conflict: Human Needs Theory, Ed. by J. Burton. London, Basingstoke: Macmillan, 1990, pp. 89-112.

20. Folger J.P., Poole M.S. Working through conflict. Glenview (ill): Scott, Foresman a, co, 1984.

21. Hinkin T.R., Schreiesheim C.A. Relationships Between Subordinate Perceptions of Supervisor Influence Tactics and Attributed Bases of Supervisory Power. *Human Relations*, 1990,43,221-237.

22. Jones K.e., Melcher B.H. Personality and Preference for Modes of Conflict Resolution. *Human Relations*, 1982, 35, 649-658.

23. Kipnis D., Schmidt S.M., Wilkinson I. Intraorganizational Influence Tactics: Exploration in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 1980,65,440-452.

24. Lindsfold S., Betz B., Walters P. Transforming Competitive or Cooperative Climates. *Journal of Conflict Resolution*, 1986, 30, 99-114.

25. Lindsfold S., Walters P., Koutsourais H. Cooperators, Competitors, and Response to GRIT. *Journal of Conflict Resolution*, 1983, 27, 521-532.

26. McGrath J.E., Kravitz D.A. Group Research. *Annual Review of Psychology*, 1982, 33, 195-230.

27. Moore C.W. The Mediator Process, San Francisco, London: Jossey-Bass, 1986.

28. Morley I.E., Stephenson G.M. The Social Psychology of Bargaining. London: Alien a. Unwin, 1977.

29. O'Reilly C.A., Puffer S.M. The Impact of Rewards and Punishments in Social Context: A

laboratory and Field Experiment. *Journal of Occupational Psychology*, 1989, 62, 41-53.

30. *Perspectives on Negotiations: Four case studies and interpretations*. Ed. by Bendahmane D.B., McDonald J.W. Wash: Foreign service inst., US, Dep. of state, 1986.

31. *Persuasion: New Directions in Theory and Research*. Ed: Roloff M.E., Miller G.R. Beverly Hills, London: Sage publ. 1984.

32. Pruitt G.D., Rubin J.Z. *Social Conflict. Escalation, Stalemate and Settlement*. N.Y.: Random House, 1986.

33. Putham L.L., Wilson S.R., Turner D.B. *The Evolution of Policy Arguments in Teachers' Negotiations*. *Argumentation*, 1990, 4, 129-152.

34. Rummel R.J. *Peace Endangered. The Reality of Detente*. Beverly Hills (Cal.); London: Sage Publ., 1976.

35. Staub E. Moral Exclusion, Personal Goal Theory and Extreme Destructiveness. *Journal of Social Issues*, 1990, 46, 47-64.

36. Strader M.K., Katz B.M. Effect of Persuasive Communication on Beliefs, Attitudes, and Career Choice. *Journal of Social Psychology*, 1990,130, 111-150.

37. Susskind L., Cruikshank J. *Breaking the Impasse*. N.Y.: Basic Books, 1987.

38. Walton R.E. *Managing Conflict*. N.Y.: Addison-Wesley Publishing Company, 1987.

39. Webb J. Third Parties at Work: Conflict or Social Control? *Journal of Occupational Psychology*. 1986, 59, 247-258.

40. Yukl G., Fable C.M. Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*. 1990,75,132-140.